



UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social

Licenciatura en Relaciones Públicas

TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA

“Redes sociales corporativas:

Nuevos desafíos en la gestión de la comunicación interna 2.0”

UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Alumna: Florencia Martín

Tutora: Lic. Constanza Lazazzera

Directora: Mg. Ana Laura García Luna

16/11/2019

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. CAPÍTULO I. Comunicación interna y cultura organizacional	3
2.1. Conceptualizando la comunicación interna	3
2.2. Abordajes de la cultura organizacional	6
2.2.1. El gobierno corporativo	10
2.2.2. La gestión del <i>compliance</i> en la organización	11
2.2.3. La ética como eje organizacional	13
2.3. Transformar la comunicación interna en cultura organizacional	13
3. CAPÍTULO II. Nuevos desafíos para las empresas en la era de la colaboración	18
3.1. La importancia del <i>change management</i>	20
3.2. La motivación: un factor clave para el crecimiento organizacional	23
4. CAPÍTULO III. El empleado como nuevo aliado de la comunicación interna	26
4.1. La figura del líder organizacional	27
4.1.1. El liderazgo en la comunicación interna	32
4.3. Colaboradores en redes sociales ¿beneficioso o perjudicial?	37
5. CAPÍTULO IV. Las redes sociales y su participación en la comunicación interna	41
5.1. Definiendo las redes sociales	41
5.1.1. Redes sociales corporativas	42
5.2. Hacia el universo 2.0	43
5.3. La comunicación interna en una sociedad hiperconectada	46
5.3.1. Transformación digital, empleados digitales	48
6. CASO DE ESTUDIO. Mercado Libre: cómo gestiona su comunicación interna	53
7. CONCLUSIONES	58
8. ANEXOS	
8.1. Entrevista a Mariana Pelliza, especialista en comunicación interna	61
8.2. Infografía sobre las redes sociales más utilizadas en el 2019	63
9. LISTADO DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
10. BIBLIOGRAFÍA	68

1. INTRODUCCIÓN

El ser humano se encuentra inmerso en una sociedad que ha cambiado significativamente los modos de comunicarse en los últimos años. La comunicación e interacción entre las personas ha cobrado una gran importancia gracias al desarrollo de la tecnología y a la aparición de los nuevos medios. La sociedad se encuentra constantemente comunicada, conectada a la Web para conversar, interactuar y compartir información entre personas.

Así como es importante destacar el desarrollo de las comunicaciones en la sociedad, resulta fundamental resaltar el hecho de que la comunicación en las empresas ha pasado a considerarse como uno de los pilares fundamentales para su funcionamiento y existencia.

En un principio se le otorgaba mucho valor al público externo, comprendido por todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí, y que no forman parte del organigrama de la organización de que se trata. Se lo ubicaba como el actor número uno a quien destinar las comunicaciones de la empresa.

Sin embargo, hace tiempo se ha descubierto la relevancia de la comunicación de las empresas con su público interno que, según Brandolini (2014), se compone de todos los recursos humanos pertenecientes a una organización, así como también de los trabajadores tercerizados, las familias de los empleados, los accionistas y los proveedores. Existen numerosos canales de comunicación interna, pero éstos han ido modificándose o evolucionando a partir del desarrollo tecnológico y de la aparición de nuevos medios.

A lo largo del siguiente trabajo se describen puntualmente la comunicación interna, la importancia de la cultura corporativa y el vínculo que existe entre ambas. Se abordan diversas cuestiones relativas al desempeño organizacional, como lo son el gobierno corporativo, la gestión del *compliance* y la importancia de la ética organizacional.

Además, se detallan los diferentes actores que forman parte del proceso de comunicación interna. Por un lado, se hace hincapié en las cuestiones que conciernen a las organizaciones, cuál es su participación actual en la comunicación interna, teniendo en cuenta la relevancia del *change management* y de la motivación como herramienta de crecimiento organizacional.

Por otro lado, se caracteriza al empleado como actor clave en la comunicación interna, determinando cuál es su participación en ella y la evolución que se ha manifestado con respecto a su rol. También se menciona la importancia de la figura del líder organizacional, qué rol cumple dentro de la comunicación interna, y la relevancia de la presencia en Internet de los colaboradores.

Otras cuestiones que se presentan son las relacionadas con el manejo de las redes sociales para la gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Se tratan temáticas puntuales, tales como los beneficios de su empleo, las desventajas o preocupaciones a las que deben prestar atención las compañías, y se presentan los motivos por los cuales las empresas deberían darle importancia al manejo de las redes sociales para mejorar la comunicación con su público interno.

El objetivo de este trabajo es determinar la creciente tendencia a la utilización de las redes sociales en la gestión de la comunicación interna corporativa en los últimos cinco años en Argentina.

La primera hipótesis planteada consiste en que ha incrementado la tendencia a utilizar redes sociales como un canal estratégico para gestionar la comunicación corporativa interna en los últimos años.

Por otro lado, se sostiene que la segunda hipótesis de investigación consiste en que las redes sociales son un elemento imprescindible en el proceso de transición del antiguo paradigma unidireccional de comunicación al nuevo paradigma bidireccional.

Para llevar a cabo la investigación, se ha seleccionado y analizado el caso de Mercado Libre, describiendo cómo son los procesos de comunicación interna de la compañía y cuáles son las tendencias respecto del nuevo modelo de gestión de tipo 2.0.

2. Comunicación interna y cultura organizacional

Para adentrarse en el tema de investigación resulta necesario describir a qué refiere la comunicación interna, así como también la cultura organizacional, para luego poder establecer el vínculo entre ambas.

2.1 Conceptualizando la comunicación interna

Los distintos públicos estratégicos de una empresa se encuentran dentro y fuera de ella. Lo que los diferencia es el hecho de que el público interno forma parte, en mayor o menor medida, del sistema de comunicación organizacional. Dicho en otras palabras, el funcionamiento de la comunicación interna en todos los niveles termina repercutiendo en el público externo y en la percepción que tiene el mismo con respecto a la imagen de la empresa.

Siguiendo a Brandolini (2014), la comunicación interna se define como la herramienta o técnica de gestión cuya prioridad es buscar la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes. Es la comunicación dirigida al público interno, al personal de una empresa, a sus integrantes, y surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo.

La autora propone que el eje principal de las temáticas abordadas es el generar motivación para los recursos humanos, lograr que el personal se organice y que dirija su trabajo acorde a los objetivos éticos y productivos de la compañía.

Además, busca estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando para que esa relación sea capaz de generar la retención de los empleados calificados para que permanezcan dentro de la empresa, ofrecer un buen clima laboral y responder a las expectativas e inquietudes que presentan los colaboradores.

De acuerdo con lo propuesto por Pelliza, especialista en comunicación interna, “*la comunicación interna es una rama de la comunicación que se dirige directamente al público interno. Sus principales objetivos son motivar al personal, retenerlo y, a la vez, generar cambios internos. Sin duda, el público interno es la primera cara de la empresa frente a la sociedad y frente a la propia comunidad que es la empresa*” [ver entrevista en anexos] (Pelliza, M., comunicación personal, 9 de agosto de 2019).

La comunicación interna se puede concebir como la transmisión de información desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores de la organización. Esta forma tradicional de comprender la comunicación interna ha permanecido vigente durante décadas.

La programación de la comunicación interna daba prioridad a las técnicas de comunicación unidireccional de los directivos a los empleados, con el objetivo de difundir la información, transmitir decisiones y controlar a las personas. Esta noción tiene un carácter meramente informacional, debido a que se centra en informar a los empleados sobre noticias y actividades que tienen lugar en la organización (Ballester & Soler, 2009).

Contemplando el sentido unidireccional de la comunicación, Tessi (s.f.) establece que ya ninguna organización piensa la comunicación interna como una especialidad que debe hacer que los trabajadores solo escuchen y obedezcan, y si alguna organización aún concibe algo así, deberá cambiar pronto de opinión para evitar extinguirse.

Se torna difícil imaginar la existencia de una empresa del siglo XXI que sobreviva teniendo éxito y logrando sostenibilidad a lo largo del tiempo si mantiene un paradigma de “bajada de línea” (Tessi, s.f.). Esto denota la aparición de nuevas concepciones acerca de la comunicación interna y la manera en que las compañías la gestionan o comienzan a pensar en nuevos modelos de gestión.

Boracchia (2018) dice que la comunicación interna tiene, en la actualidad, un gran reto, que es el de convertir a todos y cada uno de los empleados en emprendedores, pero para eso tienen que querer hacerlo. Para lograrlo, es necesario comunicarles que la empresa confía en cada uno de ellos, debido a que el futuro de la misma está en sus manos.

A su vez, Formanchuk (s.f.) remarca que hay que lograr que las organizaciones dejen de ver al área de comunicación interna como una agencia de noticias internas o una editora de medios internos, y llegar a que sea considerada como una “cocreadora de resultados positivos”, es decir, empezar a ver la comunicación interna como un medio para un fin y no como un fin en sí mismo.

Si bien crear medios de comunicación interna es importante para su correcta gestión, no resulta ser el foco del éxito. Las empresas deben centrarse en el fortalecimiento de la comunicación interna a través de la participación de los empleados en el sistema comunicacional.

En la definición que proporciona Boracchia (2018), el modelo tradicional de comunicación era paternalista, y se caracterizaba por ubicar a los gestores como el “cerebro” de la empresa, y los empleados ponían el “músculo”. En el caso de haber acciones en las que se debía contar con los empleados, éstas no eran estratégicas ni relevantes.

Por eso, la autora propone nuevas acepciones para referirse al rol que la empresa desempeña conforme a sus colaboradores, destacando que la comunicación interna debe empezar siempre por analizar, conocer, observar y comprender la situación de las personas de la compañía, teniendo en cuenta qué es lo que sienten, piensan y esperan. En síntesis, se trata de ser empáticos, apuntar a la escucha.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se podría decir entonces que las compañías deben comenzar a focalizarse en todos y cada uno de sus colaboradores, en sus cuestiones particulares, para poder desarrollar cada una de sus potencialidades, obteniendo resultados más exitosos gracias al trabajo en conjunto. Esto facilitará la implantación de un modelo de gestión emergente, conocido como *change management*, que será descrito detalladamente más adelante.

Vilanova (2013) afirma que la comunicación interna pasa a ser vital para las empresas, que la necesitan para preservar su identidad, valores y cultura. También para gestionar a los equipos en nuevos entornos, donde deben involucrarlos, ya que ahora no pueden controlarlos. Un aspecto importante que destaca la autora es el hecho de que ya no se puede vigilar a los empleados, hay tanta libertad en lo que respecta a la comunicación que resulta difícil plantear barreras o controles a personas (en este caso, empleados) que no admiten limitaciones.

Esta cuestión también es planteada por la mencionada autora Boracchia (2018), al determinar que resulta que hoy la comunicación interna solo es verdaderamente eficaz si es espontánea. Si tiene que pasar filtros y controles deja de serlo.